【b-pネット書籍】

人事政策研究所 代表
望月 禎彦［著］

株式会社ビジネスパブリッシング

# 収録の18ツール名

■ シグナルプロジェクト
■ 速効 問題解決技法
■ 目標必達会議

■ 目標人物設定法
■ 社内メンター制度
■ インストラクター制度

■ 新人教育計画書
■ ４つの質問
■ パート促成 ３種の神器

■ セールスステップ確立法
■ 店長/支店長の業務改善
■ 経営理念・ビジョンの共有法
■ 社内大学運営法

■ 多能工化促進法
■ キャリアプラン確立法
■ 問題解決力向上法

■ ３ステップ育成法
■ 習慣作り習得法

**対象：■ 部門・リーダー　■ 中堅社員　■ 新人**

● 組織の健康診断「人事ドック」

# 収録ツール 一覧 (1/2)

## Ⅰ 職場活性化ツール

【1】部門・リーダー
【2】中堅社員
【3】新人

### Ⅰ【1】1 シグナルプロジェクト 12頁

部署別にやりがいを持てる『指標』とその達成基準を作る。全員で達成感の持てる指標を作成することで，チームワークの醸成が図れる。

### Ⅰ【1】2 速効 問題解決技法 14頁

もともとはGEが使っていた改善活動手法。全員参加型で現場の問題を解決する。前向きな議論で実行への責任感が生まれる。

### Ⅰ【1】3 目標必達会議 9頁

リーダー全員参加で，目標や方針を確実に共有する。ポストイットに意見を書き出し，模造紙に貼り出すことで，すべての課題を全員が俯瞰できる。

### Ⅰ【2】1 目標人物設定法 12頁

マンネリ気味の中堅社員を早く成長させるコツは『目標人物』を設定させること。4ステップで進める。

### Ⅰ【2】2 社内メンター制度 16頁

中堅社員の成長に，直属の上司だけではなく全社員が関わり，レベルアップを図る。『人材は皆で支え合う』意識の全社的高揚が促進される。

### Ⅰ【2】3 インストラクター制度 14頁

新入社員がいち早く業務に慣れて活躍できるようにコーチ役「インストラクター」を置き，マンツーマンで後輩を教えることで自身も成長を実感できる。

### Ⅰ【3】1 新人教育計画書 15頁

新人を早く一人前にするための教育計画の立案。試用期間中に覚えるべきこと，教えるべきことを明確にし，新人の即戦力化を図る。

### Ⅰ【3】2 4つの質問 14頁

4つの質問に新人たちが答えていくことで「もう新人ではないこと」を意識させる。新入社員フォローアップ研修の教材に最適。

### Ⅰ【3】3 パート促成 3種の神器 12頁

「3種の神器」を使ってパート・アルバイトの早期戦力化を図る。新卒新人にも十分通用する仕組み。

# 収録ツール 一覧 (2/2)

## Ⅱ 職場モチベーション向上ツール

【1】部門・リーダー
【2】中堅社員
【3】新人

### Ⅱ【1】1 セールスステップ確立法 13頁

営業活動のスタンダードを決め，効率良く売上につながるようにする。今まで一部の高業績者しか行えなかったやり方を営業マン全員で共有化できる。

### Ⅱ【1】2 店長/支店長の業務改善 17頁

営業/販売会社の場合，「店長/支店長」の力量が会社の業績を大きく左右するので，店長/支店長の基礎力を固め，業務遂行のバラツキをなくす。

### Ⅱ【1】3 経営理念・ビジョンの共有法 11頁

経営理念・ビジョンが共有できない一番の要因は、幹部社員（部長・課長レベル）にあることを彼ら自身に気付いてもらい、具体的な行動計画を作成する。

### Ⅱ【1】4 社内大学運営法 12頁

組織が一定規模に達すると，優秀な人材を輩出する仕組み作りが求められる。ポイントは先輩が後輩を教える“内製化”。これを『社内大学』と称し運営する。

### Ⅱ【2】1 多能工化促進法 11頁

技術のレベルアップを促し，いままで1つしかできなかった業務を2つ3つと拡大する。工場現場パート・アルバイトのレベルアップ，生産業務系社員に最適。

### Ⅱ【2】2 キャリアプラン確立法 13頁

自分自身の強み弱みを知り，これからの仕事人生をどう送っていくのかを深く考えさせる。人が発達する過程で転換点を迎える30歳前後の社員に最適。

### Ⅱ【2】3 問題解決力向上法 12頁

テーマや問題を「論理的」に整理し，実現可能なプランとして提案する技術を習得させる。企画部門の方々には必須の技術である。

### Ⅱ【3】1 3ステップ育成法 16頁

3ステップで新人に良い部下になることを決意させる。『良い部下』とは「あいつはできるな」「きっと伸びるよ」と組織にとって期待感と存在感のある人だ。

### Ⅱ【3】2 習慣作り習得法 12頁

自分自身の行動をまず変え，良い習慣を身につける方法を習得する。そもそも人の能力（コンピテンシー）とはある意味「習慣」に他ならない。

# 著者コメント Ⅰ

すぐ効く！

Ⅰ

実証済み

# 職場活性化ツール集

## 著者コメント Ⅰ

この15年余りにわたり，人事政策研究所では中堅・中小企業の組織変革のお手伝いをしてまいりました。数年前までは，中堅・中小企業におけるコンピテンシーの先駆者として取り上げられることも多く，実際100企業以上のコンピテンシー導入に直接関わりましたし，またそのノウハウを結実させたソフトウェア「コンピテンシーマスター」は500企業ものユーザー様にお使いをいただいております。

ただし当研究所の関与先すべてにコンピテンシーを導入しているかといえば，そうでもありません。コンピテンシーだけでは組織変革効果としては充分ではないですし，コンピテンシーと相乗効果をあげうる変革ツールも多数存在するからです。そういった観点から，本著では，人事政策研究所でこれまでに実践・活用し，実際に関与先の組織変革（職場の活性化やモチベーション向上）に効果があったと思われるツールを選り抜いて収録しています。

選定ポイントは，実際に導入してみて，効果が実証されているもの。かつ短期で効果が出るものを抜粋しました。翌日から，即実践に活かせる内容です。

| 対　象 | ツール名 |
|---|---|
| 【1】部門・リーダーを変えたい | 1 シグナルプロジェクト<br>2 速効 問題解決技法<br>3 目標必達会議 |
| 【2】中堅社員を変えたい | 1 目標人物設定法<br>2 社内メンター制度<br>3 インストラクター制度 |
| 【3】新人を変えたい | 1 新人教育計画書<br>2 4つの質問<br>3 パート促成 3種の神器 |

# 著者コメントⅡ

すぐ効く！

Ⅱ

実証済み

# 職場モチベーション向上ツール集

## 著者コメントⅡ

現在，ヒトを取り巻く環境が大きく変わってきています。不景気・人材余剰基調を背景とした『採用中心』の戦略から，景況によらず慢性的な人材不足基調をにらんだ『教育投資』への戦略展開が必要です。

| 〈今までの人材環境〉 | | 〈これからの人材環境〉 |
|---|---|---|
| 不景気／買手市場<br>良い人材がたやすく採れる<br>育てるよりも即採用 | ⇒ | 少子化／売手市場<br>良い人材が採れない、集まらない<br>今いる人のモチベーションを上げる<br>組織を活性化させる |

『モチベーションを上げる』ためには，ただ単に，ほめる・叱るといった対症療法だけでなく，教育の仕組みがなければ永続きしないものです。しかし『教育投資』というと，一般には効果の出づらい座学研修中心です。これでは新しい時代に対応できません。

この15年間余り，人事政策研究所では中堅・中小企業の組織変革のお手伝いをしてまいりました。本著では，社員のモチベーションアップや職場の活性化に効果があるツールを収録しています。すべて弊社顧問先で実際に導入し，効果が実証されている新手法で，かつ短期で効果が出るものをピックアップしています。翌日から，即実践に活かせる内容です。

| 対　象 | ツール名 |
|---|---|
| 【1】部門・リーダーを変えたい | 1 セールスステップ確立法<br>2 店長/支店長の業務改善<br>3 経営理念・ビジョンの共有法<br>4 社内大学運営法 |
| 【2】中堅社員を変えたい | 1 多能工化促進法<br>2 キャリアプラン確立法<br>3 問題解決力向上法 |
| 【3】新人を変えたい | 1 3ステップ育成法<br>2 習慣作り習得法 |

# 収録ツールの詳細（1/6）

## Ⅰ【1】1 シグナルプロジェクト

〈狙い〉全員で達成感の持てる指標を作成することで，「コツコツ努力」の必要性を再確認すること。チームワークの醸成が図れる。

〈内容〉部署別にやりがいを持てる『指標』とその達成基準を作成する。

＊指標とは…コンピテンシーや行動基準から一歩進めて，中間成果をあげられるもの。最終的には全社の売上・利益へとつながるもの。

具体的な行動 ➡ 中間成果 ➡ 最終成果

コンピテンシー　部署毎の指標　全社の利益

①部署毎に，業績向上に大きな影響を与えると思われる要因や指標を10～15項目抽出する。

②『指標』の具体的な達成基準を作成する。どうなったら達成かの具体的な目標，目標数値など。

＊未達は赤，やや達成は黄，達成は青の３色で進捗管理をしていくことからこの名を付けた。

**【取扱説明書】目次**


対象：部門・リーダー
1 概要
2 目的と効果
3 ルーツ
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 運用ちょっと一工夫
7 まとめ


## Ⅰ【1】2 速効 問題解決技法

〈内容〉もともとはGEが使っていた改善活動手法。手法としてはありふれているが，誰でも参画できるよう，ポストイットを上手に使う点がミソ。「現状分析」→「原因分析」→「解決案立案」→「実行計画立案」の流れで行う。

〈狙い〉全員参加型で現場の問題を解決する。短時間でたくさんの意見やアイデアが出てくる。前向きな議論で実行への責任感が生まれる。

〈資料〉「会議の準備要領例」現状分析ステップを事前に済ませるためのお知らせ文書

「問題点とその分類例」ポストイットに書かれた問題点を模造紙に貼る

「根本原因をとらえるための分類例」原因分析のために分類し直す

**【取扱説明書】目次**


対象：部門・リーダー
1 概要
2 目的と効果
3『速効 問題解決技法』のルーツ
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 まとめ


## Ⅰ【1】3 目標必達会議

〈狙い〉リーダーが全員参加し，目標や方針を全員で共有する。

〈概要〉下記２パターンがある。どちらのやり方もポストイットに自分の意見を書き出し，模造紙に貼り出していく。一覧性があり，すべての目標や課題を全員が俯瞰できる。

Aパターン：半年単位，1年単位の短期的な目標必達を考える場合に有効

①トップが打ち出した目標・方針を記入する

②目標を達成していく上での制約・問題を記入する

③考えられる対策を洗い出す

④対策に係わるメンバーを決める

Bパターン：中長期を視野に入れた目標必達を考える場合に有効

①トップが中長期の経営数値を提示する

②それをやり上げるために何をすべきか，「3つの視点」から考え書き出す

③各人の意見を整理統合する

**【取扱説明書】目次**


対象：部門・リーダー
1 概要
2 目的と効果
3 導入事例 Aパターン
4 導入事例 Bパターン
5 まとめ

# 収録ツールの詳細（2/6）

## Ⅰ【2】1 目標人物設定法

〈狙い〉マンネリ気味の中堅社員を早く成長させるコツである『目標人物』の設定を行う。

〈概要〉下記４ステップで進める。

①『目標人物』の設定

②分析する：自分自身と目標人物とが，どの点が，どう違うのかを具体的に分析する。特に「専門知識・革新技術の習得」については，技術的な側面から細分化して比較してみる

③戦略を立てる：目標人物に何年で追いつくのか，あるいは追い越すのか，またどういう部分なら追いつける（あるいは追い越す）可能性があるのかを考えてみる

④実行計画を立てる：では具体的にどういうことを日々，年間，複数年で実行していけばよいかを考えてみる

**【取扱説明書】目次**


対象：**中堅社員**

1 概要
2 目的と効果
3 実録 目標人物設定法
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 運用に関するあれこれ
7 まとめ


## Ⅰ【2】2 社内メンター制度

〈内容〉入社２年目～課長未満の全社員に，マンツーマン制で直属上司以外のメンターを張り付け，メンティの能力向上を図る仕組み。

〈狙い〉中堅社員の成長に，直属の上司だけではなく全社員が関わり，レベルアップを図ること。『人材は皆で支え合う』意識の全社的高揚。

〈資料〉「メンティ用アンケート」「メンター用アンケート」など

**【取扱説明書】目次**


対象：**中堅社員**

1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例
5 まとめ


## Ⅰ【2】3 インストラクター制度

〈狙い〉新入社員がいち早く業務に慣れて活躍できるようにするコーチ役が「インストラクター」である。マンツーマンで後輩を教えることによって，自分自身が成長を実感できる。定期的に新卒採用をしている会社には最適。

〈概要〉制度としてうまく回していくには下記の３つのポイントがある。

①インストラクターへのガイダンスをしっかりやること

②その中で自分なりの行動基準と育成計画を立案させること

③定期的なコミュニケーションを図ること

**【取扱説明書】目次**


対象：**中堅社員**

1 概要
2 目的と効果
3 新人育成の現状
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 さらに上を目指すなら
7 まとめ

# 収録ツールの詳細（3/6）

## Ⅰ【3】1 新人教育計画書

〈内容〉 新人を早く一人前にするための教育計画を立案する。

〈狙い〉 試用期間中に覚えるべきこと，教えるべきことを明確にし，新人の即戦力化を図る。中途採用が多い職場に最適。業務だけでなく会社が大事にしている考え方や価値観も教える。

〈資料〉 「新人教育計画表」「上司用新人教育マニュアル」など

**【取扱説明書】目次**

対象：**新人**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例①
5 導入事例②
6 まとめ

## Ⅰ【3】2 4つの質問

〈狙い〉「もう新人ではないこと」を意識させる。「問題だ！」と思っていることの大半は，自分たちにも解決できる，また自分たちで解決しなければならないことを認識させる。新入社員フォローアップ研修の教材に最適。

〈概要〉 下記4つの質問に新人たちが答えていく。
質問①：自分たちの職場の良い点，気に入っている点を10個挙げる
質問②：自分たちの職場の改善点を10個挙げる
質問③：改善点を2つに仕分けする（自分ではどうしようもできないこと／何とかすれば好転すること）
質問④：解決案を考える（グループで実施）

**【取扱説明書】目次**

対象：**新人**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例①②
5 運用上のポイント
6 まとめ

## Ⅰ【3】3 パート促成 3種の神器

〈内容〉 新人パート･アルバイトを戦力として促成できる3種の神器「導入ガイダンス」「初期トレーニングプログラム」「業務マニュアル」を活用する。

〈狙い〉 パート・アルバイトの早期戦力化を図る。この仕組みを使うとグングン育つ。「パート・アルバイト」と銘打ってはいるが，新卒新人にも十分通用する。

〈資料〉 「導入ガイダンス」入社の初日が最も大事。躾教育のやり方を詳しく解説
「初期トレーニングプログラム」入社3ヵ月～6ヵ月間で覚えてもらいたい業務を時系列に明示
「業務マニュアル」難しい業務だけを取り上げて，絵入りのマニュアルを，1作業1シートで作成

**【取扱説明書】目次**

対象：**新人**
1 概要
2 目的と効果
3「3種の神器」基本解説
4 導入事例
5 まとめ

# 収録ツールの詳細（4/6）

## Ⅱ【1】1 セールスステップ確立法

〈狙い〉 営業活動のスタンダードを決め，効率良く売上につながるようにすること。今まで一部の高業績者しかできなかったやり方を営業マン全員で共有化することが可能になる。

〈内容〉 3段階で新しい営業活動を定着化する。
①『営業ステップ』（従来よりも短時間で受注がとれる営業手順）の確立
②そのための営業業務の改善
③『マイルストーン管理』（営業手順を細かく分割して管理していくやり方）の実施

〈資料〉「セールスステップ共有例」
「セールスステップ営業所別集計表例」

**【取扱説明書】目次**

対象：**部門・リーダー**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例
5 まとめ

## Ⅱ【1】2 店長/支店長の業務改善

〈狙い〉 営業/販売会社の場合，「店長/支店長」の力量が会社の業績を大きく左右するので，店長/支店長の基礎力を固め，業務遂行のバラツキをなくす。

〈内容〉 店長/支店長を全員集め，講義と実習により，自分たちで基礎固めを行う。
①店長/支店長はどうあるべきか
②他社事例に学ぶ
③（実習）『店長/支店長の○大業務』『毎日・毎週・毎月やるべきこと』をまとめ上げる

〈資料〉「業務分析シート」「業務の4分類シート」
「支店長の4大業務」「店長バランスシート」ほか

**【取扱説明書】目次**

対象：**部門・リーダー**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例
5 まとめ

## Ⅱ【1】3 経営理念・ビジョンの共有法

〈狙い〉 経営理念・ビジョンが共有できない一番の要因は、幹部社員（部長・課長レベル）にある。このことを彼ら自身に気付いてもらい、具体的なアクションプランを作成する。

〈内容〉 浸透度合いに応じて，手の打ち方を変えていく。
第1段階→可視化できるツールを作成する
第2段階→幹部社員になぜ必要なのかを理解してもらう
第3段階→仕事を通じて落とし込む

〈資料〉「アンケートの実例」「ベストエピソード集の実例」ほか

**【取扱説明書】目次**

対象：**部門・リーダー**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
／取り組み事例
4 まとめ

# 収録ツールの詳細（5/6）

## Ⅱ【1】4 社内大学運営法

〈狙い〉 組織が一定規模に達すると，優秀な人材を輩出する仕組み作りが求められる。ポイントは先輩が後輩を教える“内製化”。これを『社内大学』と称す。

〈内容〉 その仕組みを幹部と一緒に構築する。
①まず事業のありたい姿をイメージし，そこからどういう人材が必要なのかを考える
②そのためにはどういうメニューを用意するのかを考える
③運営およびチェックの仕組みを考える

〈資料〉「あるべき人材像フォーマット」「社内大学ヒアリングフォーマット」ほか

**【取扱説明書】目次**
対象：**部門・リーダー**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例①中堅企業の場合
5 導入事例②小企業の場合
6 まとめ

## Ⅱ【2】1 多能工化促進法

〈狙い〉 技術のレベルアップを促し，いままで1つしかできなかった業務を2つ3つと拡大する。工場現場パート・アルバイトのレベルアップ，生産業務系社員に最適。

〈内容〉 実際に業務に携わる人たちが自分たちで以下のことを行う。
①現場業務の書き出しと分割化
②業務レベルアップ表の作成＝技術レベルの『見える化』の促進
③レベルアップ表の活用方法・チェック方法の検討
④業務マニュアルの作成

〈資料〉「業務レベルアップ表」「スキルチェック表」
「技術習得表」「パート・アルバイト向け評価表」ほか

**【取扱説明書】目次**
対象：**中堅社員**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例
5 まとめ

## Ⅱ【2】2 キャリアプラン確立法

〈狙い〉 自分自身の強み弱みを知り，これからの仕事人生をどう送っていくのかを深く考えさせる。人が発達する過程で一番大きなターニングポイントになる30歳前後の社員に最適。

〈内容〉『あこがれの人物』に登場してもらい，現実的なモデルを参考に自分自身のキャリアプランを設計する。
①自分自身を分析する　②環境を分析する
③ビジョンから課題を形成する　④計画を立案する

〈資料〉「キャリアプランを設計する」シート集
「私の強みと弱み」記入例

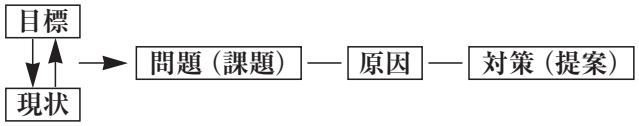
**【取扱説明書】目次**
対象：**中堅社員**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
／導入事例
4 まとめ

# 収録ツールの詳細（6/6）

## Ⅱ【2】3 問題解決力向上法

〈狙い〉 テーマや問題を「論理的」に整理し，実現可能なプランとして提案する技術を習得すること。企画部門の方々には必須の技術。

〈内容〉 問題解決力向上のためには，まずシンプルなロジックを持つことが重要。このロジックに従い，自分自身が抱える問題を深掘りする。




〈資料〉「問題解決サマリー例」① ②　「5回の『なぜ』」

**【取扱説明書】目次**
対象：**中堅社員**
1 概要
2 目的と効果
3 事前準備
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 進め方ポイント
7 まとめ

## Ⅱ【3】1 3ステップ育成法

〈狙い〉 新人に良い部下になることを決意させる。『良い部下』とは上司にゴマをすることではない。「あいつはできるな！」「きっと伸びるよ！」，と組織から期待感を持たれ，存在感のある人だ。

〈内容〉 そうなるための3ステップを解説・指導する。
初級：教えがいのある人になる
中級：20%UPでやる
上級：負けないものを創る

〈資料〉「仕事人としての基礎の基礎」
「効率アップの5原則」
「『行動改善目標』例」ほか

**【取扱説明書】目次**
対象：**新人**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入事例
5 まとめ

## Ⅱ【3】2 習慣作り習得法

〈狙い〉 自分自身の行動をまず変え，良い習慣を身につける方法を習得する。そもそも人の能力（コンピテンシー）はどうやったら伸びるのか？　コンピテンシーとは「習慣」に他ならない。

〈内容〉 習慣作りの4ステップを体感する。
①気付く→②目標を立てる→③チェックする→④振り返る
このサイクルを3～6ヵ月繰り返す。特に「③チェックする」が最重要。
そのため毎月1回のレポートを提出してもらい，それを事務局が添削して返す

〈資料〉「行動改善目標2ヵ月目の振り返り表」（記入例／添削例）
「振り返りレポート通信」

**【取扱説明書】目次**
対象：**新人**
1 概要
2 目的と効果
3 基本やり方手順
4 導入パターン
5 まとめ

# 立読み：一部抜粋（1/5）

実証済み

すぐ効く！

# Ⅰ 職場活性化ツール

【取扱説明書&資料】

## 対象【2】中堅社員

## 1

ツール名

# 目標人物設定法

### 目標人物設定法

〈狙い〉マンネリ気味の中堅社員を早く成長させるコツである『目標人物』の設定を行う。

〈概要〉下記４ステップで進める。

①『目標人物』の設定

②分析する：自分自身と目標人物とが，どの点が，どう違うのかを具体的に分析する。特に「専門知識・革新技術の習得」については，技術的な側面から細分化して比較してみる

③戦略を立てる：目標人物に何年で追いつくのか，あるいは追い越すのか，またどういう部分なら追いつける（あるいは追い越す）可能性があるのかを考えてみる

④実行計画を立てる：では具体的にどういうことを日々，年間，複数年で実行していけばよいかを考えてみる

**【取扱説明書】目次**

対象
1 概要
2 目的と効果
3 実録 目標人物設定法
4 基本やり方手順
5 導入事例
6 運用に関するあれこれ
7 まとめ

# 立読み：一部抜粋（2/5）

## 対象

**■マンネリ気味の中堅社員の研修カリキュラムとして導入する**

## 1 概要

対象者に下記4ステップで進める。

①『目標人物』の設定
②分析する
③戦略を立てる
④実行計画を立てる

マンネリ気味の中堅社員を成長させるコツは，『目標人物』を設定すること。『目標人物』（仕事のできる人）の仕事の進め方を徹底的にマネすることが重要である。

**■マンネリ打破の4ステップ**

①『目標人物』の設定

早く成長するには『目標人物』を設定することが最も有効。

↓

②分析する

自分自身と目標人物とが，どの点が，どう違うのかを具体的に分析する。

特に「専門知識，技能・技術の習得状況」については，さまざまな側面から細分化して比較してみる。

↓

③戦略を立てる

目標人物に，何年で追いつくか，あるいは追い越すのか。

また分析を通じて，どういう部分なら追いつける（あるいは追い越す）可能性があるのかを考える。

↓

④実行計画を立てる

では具体的にどういうことを日々，また年間，複数年で実行していけばよいかを考える。

# 立読み：一部抜粋（3/5）

すぐ効く！職場活性化ツール



## 2 目的と効果

**■「ああいう人になれたら…」という単なる願望を実現の道へつなげる**

**■自分自身の「どこが，どれくらい」足りないのかを明確に把握する**

近年，どちらかと言えば「自分らしさ」「個性尊重」の教育手法ばかりが日に当たりすぎ，実力が伴わないのに，やたらと我流を押し通し，伸び悩んでいる中堅社員が増えているようだ。

スポーツや武道の世界に目を向けてみよう。そこには，

『守』（まずは型通りにやってみる）

↓

『破』（ちょっとだけ冒険し自分色を出してみる）

↓

『離』（型を離れ自分なりのオリジナルの世界を作る）

という伝統的な育成手法があるはずだ。

このやり方を人事政策研究所流に組み立ててみたのが『目標人物設定法』なのだ。

## 3 実録 目標人物設定法

このストーリーは人事政策研究所・望月が，先輩経営コンサルタント山本氏（仮名）に直接ヒアリングしたものを編集したものである。

望月：山本さんが今までに『大きく飛躍したなァ』と実感した出来事とかは，ありましたか？

山本：う〜ん……。営業から人事に移ったばかりの１年間かな。

望月：営業から人事ですか？　最初から大手のコンサル会社でコンサルタントをしていたわけではないのですね？

山本：メーカーS社の営業を３年間やり，どういうわけか人事に異動になったのです。

望月：あの有名なS社ですか。

山本：いやいや。今では有名なS社ですが，25年前のS社は150名足らずの典型的な中小企業でした。当然優秀な人材がふんだんにいるというわけではなかったですから，ちょっと頑張るとすぐにトップセールスマンです。自分でもあの時期はかなり有頂天になっていたと思います。『俺ぐらい仕事のできる奴はいないだろう』（笑）ぐらいに思っていました。

**＜山本氏の経歴＞**

1960年生（45歳）

・1982年３月　大学卒業

・1982年４月　メーカーS社入社　営業部東京支店配属

・　　　　　　同　　人事部に異動

・　　　　　　人事設立

# 立読み：一部抜粋（4/5）

職場活性化ツール



## 4 基本やり方手順

基本的なやり方・手順は下記の通り。

**資料1のレベルアップ計画立案シート**を用いて行う。

**ステップ①** **『目標人物』の設定**

早く成長するには『目標人物』を設定することが最も有効。

ただし「社長」等，あまりにも自分自身とかけ離れた人物を設定してはダメ。3 年程度で，なんとか肩を並べられるくらいの人物がベストだ。

**ステップ②** **分析する**

自分自身と目標人物とが，どの点が，どう違うのかを具体的に分析する。

特に「専門知識，技能・技術の習得状況」については，さまざまな側面から細分化して比較してみることが重要。

この『目標人物設定法』では，この部分がポイントである。どの点が，どう違うのかを，できる限り細かく書き出しておかないと，追いつくための方策が見出せない。

（資料 2 の分析表実例くらいに深掘りしたい）

**資料 2　分析表（製造業 生産技術者の事例）**

**ステップ③** **戦略を立てる**

目標人物に，何年で追いつくか，あるいは追い越すのか。

また分析を通じて，どういう部分なら追いつける（あるいは追い越す）可能性があるのかを考えてみる。

ここでは『重点』『集中』の発想が必要となる。あれもこれもと考えるよりも，「まず私はこの分野に特化して攻め込んでやる！」というある種の割り切りや絞り込みをすることが重要。

**ステップ④** **実行計画を立てる**

では具体的にどういうことを日々，また年間，複数年で実行していけばよいかを考える。漠然とした実行計画ではなく，「いつ，何を，どれくらいの頻度で」やり切るのかを明示する。例えば営業職であれば，『毎週金曜日には 1 時間早く 8：00に出社し，重点得意先の攻め方を，新しく作成した「営業戦略ノート」に少なくとも 2 パターンは考案し書き留める』。これくらいの具体性がないと実行に結びつかない。

項目数は10～20項目，少なくとも月 1 回は定期的に行う内容とする。

# 立読み：一部抜粋（5/5）

資料1　レベルアップ計画立案シート

レベルアップ計画の立案①

| ①目標人物 | | |
|---|---|---|
| ②分析する　〈目標人物〉 | 〈テーマ〉 | 〈自分自身〉 |
| | | |

レベルアップ計画の立案②

| ③戦略を立てる：目標人物に，何年で追いつくか，あるいは追い越すのか。<br>また分析を通じて，どういう部分なら追いつける（あるいは追い越す）可能性があるのかを考えてみる。 | |
|---|---|
| ④実行計画を立てる：では具体的にどういうことを日々，または年間，複数年で実行していけばよいかを考えてみる。 | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |
| 13 | |
| 14 | |
| 15 | |
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |

# 著者プロフィール

## Profile


人事政策研究所 代表

**望 月 禎 彦（もちづき　よしひこ）**


1960生まれ。立教大学卒業後，ユニ・チャーム株式会社人事部を経て，人事政策研究所 代表。中小企業大学校講師。人事コンサルティングスクール「望月塾」主宰。

支援先を中堅・中小企業に絞り，さまざまな人事支援サービスを展開中。支援先企業が人事政策面で一人立ちできるよう徹底的に指導するのが特徴。特にここ数年は「行動」をベースにした独自のコンピテンシー理論を駆使し，実際の導入先は中堅企業100社，勉強会・講演会参加企業は500社以上におよぶ。またそのノウハウを結集させたコンピテンシー活用ソフト（『コンピテンシーマスター』）を2000年10月に開発。そのユーザー数は全国450企業にのぼる。


著者メールアドレス　mochi@j.email.ne.jp
人事政策研究所URL　http://www.jinji-k.co.jp



【b-pネット書籍】

**職場活性化/モチベーション向上 ツール全集（全18ツール・235頁）**

※このネット書籍は月刊『人事マネジメント』連載記事「職場活性化ツール（全９回）」「職場モチベーション向上ツール（全９回）」に一部加筆・訂正してツール全集としてまとめたものです。

2008年２月４日　発行（ネット書籍化）

定価32,400円
（本体30,000）

著　者　望 月 禎 彦

発　行　株式会社ビジネスパブリッシング
〒160-0023　東京都新宿区西新宿７丁目7-26ワコーレ新宿第一ビル　TEL　03(6908)5970
http://www.busi-pub.com

製作　㈱ 藤美社



［禁無断転載］　©Business Publishing,Inc. 2008